بسم الله الرحمن الرحيم

مختارات من كتاب

وسائل المدرب الناجح

ساي تشارني
كاتي كونواي

إصدار مكتبة جرير
الطبعة الأولى ٢٠٠١

تم الاختيار لدى موقع
المفكرة الدعوية www.dawahmemo.com

مبادئ تدريب الكبار [1]

يجب أن ينفذ تدريب الكبار بطريقة مختلفة عما تدربنا عليه ونحن صغار:

ستكون أكثر نجاحاً في التدريب إذا تذكرت أن الكبار:

- يريدون التعلم، إنهم يكتشفون أن التدريب مفتاح أدائهم والنجاح فيه. ففي العالم أصبح فيه فقدان الوظيفة شائعاً، تحقق الناس من أن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يأخذوه معهم إلى وظيفتهم الجديدة هو مهاراتهم.
- يحتاجون للمشاركة والمشورة، أي السماح لهم بمعرفة ما سيتعلمونه، من قبل، ومتى يتم ذلك والشيء الذي يزيد من تقبلهم للتعلم والالتزام بالمشاركة بحماس.
- يريدون أن يشعروا بأن المحتويات مناسبة، إنهم يحتاجون أن يشعروا بأن المواد التدريبية صممت بحيث تلبي ظروفهم الخاصة.
- يحبون أن يكونوا قادرين على التصدي لمحتويات المواد وعملية التدريب، إن الكبار يحتاجون أن يشعروا أن بمقدورهم انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.
- يستمتعون بقدرتهم على توجيه الأسئلة، وأن الموضوعات التي يطرحونها تعالج بجدية وفي وقت متفق عليه.
- يحبون أن يعاملوا كأنداد (سواسية)، لا يريد أحدهم أن يسفه كلامه، أو أن يعامل كالطفل.
- يريدون أن يتمرنوا في جو خال من المخاطر.
- يقدرون التغذية الراجعة عن أدائهم، فبدون التأكد من جودة سلوكهم (عن طريق التغذية الراجعة)، قد لا ينمون الثقة لتكرار تطبيق المهارات التي اكتسبوها، أو تصحيح تلك المهارات التي طبقوها بطريقة غير صحيحة.
- يستمعون بفعالية، مؤيدين الأفكار التي يتفقون معها ويجابهون تلك التي لا يتفقون معها.

[1] ص ١-٢.

عـــدة المدربين:

- يحتاجون للمجابهة، يجب أن يكلفوا بمهام تجعلهم يفكرون ويتصرفون بطرق تثرى معرفتهم ومهاراتهم.
-
- يتعلمون بطرق مختلفة، ويعملون بدرجات متفاوتة نسبة لتفرد كل شخص من حيث الخبرة، والخلفية، والمقدرة، وأسلوبه في التعلم.
- ربما يحتاجون للتخلص من أفكار وعادات قديمة قبل أن يتعلموا شيئاً جديداً.
- يحتاجون أن يبنوا على خبراتهم ومعارفهم.
- يرغبون في السعي إلى وجود حلول لمشاكلهم.

الناس يتذكرون الأفكار التي:

- تعلموها حديثاً جداً.
- سمعوا بها أكثر من مرة.
- استطاعوا تطبيقها عملياً.
- يمكن تنفيذها مباشرة.
- يدركون أهميتها ليعرفوها وينفذوها.
- يشجعون ويكافئون على تطبيقها من قبل مدرائهم أو أي أشخاص مهمين في المنشأة.

حالات دراسية [2]

الحالة الدراسية عبارة هن وصف موقف واقعي في العمل يلقي على ضوء مشكلة ما . ويمكن أن تحل المشكلة بطرق متعددة ، وذلك بتطبيق مبادئ ونظريات تعطي في وقت سابق للمتدرب.

- توثق الحالات الدراسية في شكل مكتوب ولكنها يمكن أن يكون في شرائط فيديو أيضا .
- يمكن أن يتم تحليل وحل المشكلات بطريقة فردية أو في مجموعات أو خليط بين الاثنين (مفردة ثم مقارنة الإجابات في مجموعات) .
- الحالة الدراسية الجديدة :
- تناول جانبا من نظرية .
- فيها تحد فكري .
- واقعية .
- مصممه لتناسب المشاركين من حيث وصفها للمنشأة ، المنتجات ، العملاء ، الثقافة ولعناصر أخرى.
- تسمح بوقت كاف للتحليل التفضيلي والمناقشة.
- يكون الترتيب المنطقي لاستعمال الحالات الدراسية على النحو التالي :

١. وزع الحالة الدراسية .
٢. استعرض الخطوات التي ستتخذها والوقت المسموح به تأكد من فهم ذلك.
٣. اسمح بوقت للمشاركين لقراءة الحالة .
٤. اسمح للمشاركين بقراءة الأسئلة فردا فردا وتسجيل بعض النقاط عن إجاباتهم سيدفع ذلك كل شخص إلى التفكر قبل مناقشة المجموعة .
٥. كون مجموعات لمناقشة الحالة يمكن أن ينم ذلك بعد المشاركة ثم الطلب إلى كل من له نفس الرقم أن يجتمعوا مع بعض في مجموعة طريقة أخرى هي خلط المشاركين بحيث يكون الأشخاص ذووا الشخصيات والخلفيات المختلفة مع بعضها البعض (المجموعات المتجانسة تتعلم أقل وتنتهي بسرعة).
٦. عين أحد المشاركين في كل مجموعة من أربعة إلى ثمانية ليسهل عملها وإلا ستعتمد المجموعة على الشخص ذي المعرفة الأوفر لتقديم الإجابات وبالتالي تنتهي المجموعة من عملها بسرعة وتتعلم القليل.

[2] ص ٢٢-٢٣

٧. لخص التمرين اطلب من كل مجموعة اختيار متحدث باسمها يقرأ على المجموعات الإجابة على كل سؤال وحتى لا تتكرر النقاش اسأل المجموعات الأخرى إن كانت إجابات مختلفة أو إضافات تريد طرحها بعد ذلك كرر نفس الأسلوب بالنسبة للسؤال التالي وهكذا حتى الانتهاء من الدراسة .

٨. قم بتخليص النقاش ملقيا الضوء على الموضات الأساسية ثم وفق بين النظرية والتطبيق .

التدريب بواسطة الحاسب الآلي [3]

أصبح الحاسب الآلي أداة رئيسية في مجال التدريب ، مثلما هو أداة رئيسة في مجال الاتصالات . في الحقيقة ، تنمو هذه الوسيلة أكثر من غيرها من أشكال تنفيذ التدريب أدناه استعراض لاستعمال التدريب المعتمد على الحاسب الآلي Computer-based training (CBT):

- التدريب المعتمد على الحاسب الآلي CBT يعني التعليم الذي يتم عن طريق الحاسب الآلي ويشمل ذلك التدريب باستعمال أقراص الفيديو المتفاعلة ، الأقراص المدمجة الإنترنت وبرامج الكمبيوتر الأخرى .
- التدريب المعتمد على الحاسب الآلي وسيلة تدريبية مثيرة وخلابة ولكنها بكل المقاييس لا تخلو من المشاكل المتعلقة بالتصميم السيئ .
- كلما يتعرض الناس إلى المؤثرات والواقعية العلمية وألعاب الفيديو الرفيعة ، يصبح الأمر أكثر تحديا لتصميم برامج التدريب المعتمدة على الحاسب الآلي التي تتحدى وتستميل وتثير انتباه المتعلمين لأي فترة معقولة ، ناهيك عن تدريسهم .
- الخبرة تبرهن أن التدريب المعتمد على الحاسب الآلي ، مثله مثل أي شكل من أشكال التدريب يحتاج أن يكون :
  - مركزا على موضوع واحد.
  - مصمما خصيصا لصناعة أو منشأة بعينها .
  - متكاملا مع أشكال أخرى من أشكال التعليم التي تقوي عملية التعلم وتدخل التنوع فيها.
- التدريب المعتمد على الحاسب الآلي لا يمكنه أبدا أن يحل محل التفاعل الإنساني.
- النظر إلى التدريب المعتمد على الحاسب الآلي على أساس الشكل التدريبي الأوحد والأساسي، أمر غير واقعي.
- يكون التدريب المعتمد على الحاسب الآلي فعالا عندما يصمم ليهمل كالعقل البشري.

جهاز غير منظم يجب أن ينتقل من فكرة إلى أخرى وعليه فإن التدريب المعتمد على الحاسب الآلي الذي يقدم فقط برامج يتطلب الإجابة على أسئلة متعددة الاحتمالات والخيارات ، أو يمكن الإنسان من الانتقال من شاشة إلى أخرى في تسلسل مصمم سلفا سيكون إلى حد بعيد أقل فعالية من العملية التي :

- تسمح للمتعلم بالانتقال إلي مواضيع عدة وفق اختياره وبطريقة عشوائية.
- تقدم تغذية راجعة عن فعالية عدة أدوات للإيجار في عملية التعلم.

[3] ٢٨-٢٩

- التدريب المعتمد في الحاسب الآليCBT الذي يعتمد على الصوت التأثيرات واللون ليثير انتباه الدارس يكون أقل فعالية من التقنية التي تسمح بالاستجابة المتفاعلة عن طريق مقتطفات الفيـــديو (الفيـــديو كليـــب) أو التأثيرات المستجيبة .

تقديم درس تدريبي [٤]

تعتبر العلاقة بين المدرب والمشارك (المتدرب) عنصراً هاماً في خلق تغيير دائم عن طريق التدريب. هناك عناصر كثيرة تساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية والمحافظة عليها. أدناه كشف جاهز للمراجعة قبل أي درس تدريبي.

في يوم الدرس :

- كلما كان تحضيرك للمادة جيداً، استطعت الانتباه إلى إشارات هامة، وبالتالي تضبط أسلوبك مع الدروس.
- اذهب إلى قاعة التدريب مبكراً لتعطي نفسك وقتاً للاستعداد.
- افحص المنظر من عدة مقاعد لتتأكد أن كل شخص يمكنه أن يرى شاشة العرض من أعلى السبورة الورقية.
- افحص كل المعدات وتأكد من أنها تعمل وكيف تعمل.
- كن مرتاحاً مع المشاركين قبل البداية رسمياً. اختلط معهم لخلق التفاعل.
- حدد قبل أن تبدأ إذا كان بعض أعضاء المجموعة ينتظرون محادثات هاتفية. هذا يعطيك إحساساً أفضل عن من يحتاج أن يترك القاعة مقارنة بأولئك الذين يريدون مغادرة القاعة.

بداية الدرس :

- ابدأ على نغمة عالية، احفظ الافتتاحية لتبدأ بداية قوية وتحدد إيقاع ورشة العمل، أو ادع أحد المديرين الكبار ليفتتح ورشة العمل، ففي دعوة أحد المديرين الكبار يضيف مصداقية للدرس عن طريق التزام الإدارة العليا.
- في البداية حدث المشاركين عما تتوقعه منهم وما يتوقعونه منك. ذكرهم بالتالي:
  - أنهم مسئولون عن تعلمهم.
  - أن يخبروك إذا لم تلبِ احتياجاتهم.
  - أنك ستبدأ الدرس وتنهيه في الوقت المحدد.
- قدم نفسك واجعل الآخرين يقدمون أنفسهم أو أن يقدم بعضهم البعض.
- وضح أهداف البرنامج. اعرضها في مكان حيث يمكن رؤيتها بسهولة.
- استعرض الأجندة وانسبها للأهداف.
- قدر أن الناس لديهم حماس متفاوت نحو التدريب. بهذه الطريقة تظهر الاحترام لمستمعيك والعملية.

[4] ص ٣٠-٣٣

أثناء التدريب:

- كن منضبطاً من حيث المواعيد. يمكنك عمل ذلك إذا:
  - o ناقشت مدة فترات الراحة مع المشاركين.
  - o كتبت أوقات العودة على السبورة الورقية.
  - o لم تنتظر المتأخرين. أغلق الباب في الوقت المتفق عليه.
  - o لا تقم بتلخيص ما فات على المتأخرين.
- إذا لم يستمر الدرس حسب الخطة، فلا تثير الانتباه للمشكلة باعتذارك ما لم تكن المشكلة واضحة.
- ستدعم عملية التعلم إذا أنت:
  - o خلقت جواً نشطاً بتشجيعك للمشاركة.
  - o تعاملت مع كل موضوع على حدة.
  - o تنتقل من السهل إلى المعقد.
  - o تبدأ من المعروف إلى الشيء الجديد.
  - o جعلت المشاركين يستعملون أكبر قدر من حواسهم الخمس قدر الإمكان.
  - o شجعتهم على التخيل.
  - o قمت بمراجعة كل جزء من الدرس قبل انتقالك إلى الجزء الذي يليه.
- لا تخف من ألا تكون لديك إجابة على أحد الأسئلة. اسأل الآخرين إذا كانت لديهم الإجابة. إذا لم تكن لديهم فقل للسائل إنك ستعود إليه الإجابة فيما بعد. لا تكذب أو تتحذلق، وإلا فإن أمانتك وكبرياءك سيهتزان، ومعهما قدرتك على التأثير على مستمعيك.
- تجنب استعمال المصطلحات والكلمات المعقدة، فذلك يعني أنك نظري وغير متواضع.
- استعمل الوسائل البصرية كلما أمكن ذلك، فهي أكثر فعالية من التحدث بحوالي ست إلى ثماني مرات. يمكنك استعمال الرسومات والبيانات وخرائط الرسم.
- تأكد من أن الرسوم البيانية لا يعكسان عنصرية ثقافية. مثال ذلك، تعني صورة الجمجمة والعظام الخطر والسم في الثقافة الغربية، ولكنها تعني الأرواح في ثقافات أخرى.
- توقف من وقت لآخر لتعرف رأي المشاركين. اسألهم - مثلاً - كم منكم حاول هذه العملية؟ إن سؤال المشاركين عن رأيهم يكون بمثابة التغيير المقبول في إيقاع الدرس ويمدك بمعلومات مفيدة.
- كرر الأسئلة أو أعد صياغتها إذا اعتقدت أن كل المشاركين لم يسمعوها.
- غير في إيقاع الدرس ووسائل العرض لتبقي على الرغبة بدرجة عالية. تذكر أن مدة الانتباه بالنسبة للكبار تستمر حوالي سبع دقائق، لذلك غير الإيقاع ووسيلة العرض، وادمج بين مهام الفريق وبين التكليف الفردي.

- استخلص المعلومات من المجموعة كلها كلما كان ذلك ممكناً. إن مشاركة المستمعين تضفي تغييراً في سرعة الإيقاع، كما أنها تؤكد أفكارك بطريقة عملية.
- انتبه إلى لغة الجسم من المشاركين: مثال بحلقة العيون، الأذرع المعكوسة والتي تعبر عن المقاومة.
- لاحظ كمية كتابة النقاط بين المشاركين، وهو مؤشر جيد لاندماج المشاركين.
- لا تفسر عدم المشاركة على أنه مقاومة. بعض الناس بطبعهم لا يتحدثون كثيراً وربما يكونون محرجين فيما يختص بمهاراتهم اللغوية (اللهجة، التعتعة، واللعثمة...الخ).
- تجول أثناء فترات الراحة، وانضم إلى كل مجموعة لوقت قصير، ولاحظ التفاعل والمشاركة لكل مشارك.
- تذكر أن فترات المناقشة ثنائية، مما يعطيك فكرة عن المشاركة الفردية أثناء مرورك على المشاركين.
- لا تقف جامداً في مكان واحد. إن التحرك من مكان لآخر يسمح بتلاقي النظر مع كل مشارك ويعطيك مؤشرات جيدة عن طاقة واتجاهات المشاركين.
- كن يقظاً لملاحظة المؤشرات (دوران العيون، خفض الرأس، الخطوط العشوائية ... الخ) مما يعني أن المشاركين يريدونك أن تسكت المشاركين المشاغبين.
- اطلب متطوعين في حالتين أو ثلاث على الأقل. إن الحماس (أو عدمه) يعتبر مؤشراً جيداً لمشاركة المجموعة.
- تصل الطاقة إلى أدناها بعد الغداء. حاول أن يكون الغداء خفيفاً، تفادياً للشعور بالنعاس بعد الظهيرة.

في نهاية الدرس :

- اختم الدرس بنوع من التحدي. اطلب من كل مشارك أن يلتزم بتطبيق بعض من درس ورشة العمل في الأسبوعين القادم ين. اسأل كل مشارك عن الكيفية التي يمكن له بها تنفيذ ذلك.
- اطلب من المشاركين كتابة خطط عملهم على ورقة. وضعها في مظاريف بها عنوان المشاركين وأرسلها لهم بعد ستين يوماً من انتهاء ورشة العمل.

خطط تطوير الموظفين : معايير النجاح [5]

من وقت لآخر ، يبرز الناس كقادة محتملين في المنشاة . يمكن أن يكون هؤلاء الموظفون في عدة مجالات ، بما فيها تحمل المسؤولية في مشروع معين .

إذا كلف الموظف بمهمة جديدة فيها تحد له و تطوره ، فإنها تكون أكثر نجاحا إذا كان :

- يعرف أن النجاح والفشل كليهما محتمل ، وسيكون هذا واضحاً للذين يتابعون تنفيذ المهمة . وبالاعتقاد بأن هناك فرصة عادلة للنجاح ، فإن الشخص المناسب سيكون محفزا للتغلب على كل الصعاب .
- يحتاج إلى روح المبادرة لإنجاز المهمة . فالاحتياج لإظهار القيادة والسيطرة سيحفز الفرد لتطوير رؤية واضحة عن ما يهدف إلية ويطور مهاراته.
- مطلوبا منه أن يعمل تحت الضغوط الناتجة عن ضرورة إنجاز العمل في وقت محدد التنقل بطريقة مكثفة أو العمل لساعات طويلة .
- يشارك في عمل مهم من الناحية الاستراتيجية.
- مطلوبا منه أن يبادر ويقترح أفعالا لها إصلاحات واسعة للمنشأة مثل إعادة هيكلة المنشاة تقليص حجمها أو إعادة هندستها.
- يحتاج إلى التأثير على الناس الذين لا سيطرة له عليهم (مثل الناس خارج المنشأة الزملاء في مجالات العمل الأخرى ، والموظفين في المنشأة ذوي المناصب الأعلى).
- ليس لديه طريق محدد لتحقيق الأهداف الموضوعة . هذا يتطلب أن يتخذ الإنسان قرارات أو يحل مشكلات.
- موجها بأشخاص من داخل وخارج المنشأة .
- يحتاج إلى تكوين فريق جديد أو يطور أداء فريق قائم .
- يستثار فكريا ويتعامل مع الغموض (مثل تحدى السياسات القائمة) .
- أمامه عقبات كبيرة ليتغلب عليها ، مثل انعدام المساندة من الإدارة العليا ، أو نقص الموارد .

[5] ص ٤٨

السلوك الصعب أثناء التدريب[6]

يقال إن على المدرب أن يتعامل مع ثلاثة أنواع من الناس :

١- طالبو العلم ، الذين يريدون أن يكونوا حاضرين ، وينهلون أكبر قدر من الدرس .

٢- محبو المرح ، الذين يريدون الحصول أكبر قدر من المرح والوقت الحر.

٣- المساجين ، الذين يكرهون أن يكونوا متواجدين في الدورات .

يمكن أن يخرج الدرس التدريبي عن مساره بعدة سلوكيات غير متعاونة . أدناه الأنواع الشائعة وبعض المقترحات في التعامل معها :

الشخص السلبي :

- في أغلب الأحيان يكون الإحباط مشروعاً . إن هدفك هو أن تساعد المشارك في إيجاد سبب معقول لحضوره الدورة التدريبية .
- اسمح للشخص بالتنفيس وإخراج الإحباط من صدره ، بعد ذلك يمكنك أن تقرر .
  - تتعاطف معه وتطلب منه الاستمرار في الدرس .
  - تتعاطف معها وتحدد إذا كان الموضوع المحبط يحتاج للتعامل معه في الحال.
  - تتعاطف معه و تعرض عليه معالجة الموضوع لاحقا أو بعد نهاية الدرس.
- سيطر على شعورك / رد فعلك :
  - لا تأخذ الموضوع شخصياً.
  - لا تنساق وراء مجادلة .
  - لا تظهر الغضب . كن هادئا خارجيا واحتفظ بوجه جامد إذا أظهرت أن الشخص السلبي يســـتفزك ، فانك تظهر على الملأ عدم قدرتك على التعامل مع الموقف .
  - إذا ثار الشخص وبالغ في ألفاظه ، ففكر في خيارات أخرى . بهذه الطريقة سيعرف الشخص أن آراءه لا تمثل آراء الآخرين في ورشة العمل .
  - اطلب من الشخص المحيط أن يعطيك أفكارا عن كيفية التعامل مع الصعاب.
  - أعط الحاضرين استراحة ثم اجتمعوا مرة أخرى اجمع أفكارك و أقوالك استغل الوقت لمراجعة استراتجياتك للتعامل مع المشكلة.
  - دع ضغوط الزملاء تؤثر في الشخص المشاكس.

[6] ٤٩-٥١

- تعامل مع الأسئلة العدائية على أنها مشروعة وجادة أجب عليها بكل بساطة واستمر في الدرس.

المشارك الثرثار

- التوصل إلى عقد التعليم في بداية الدورة يتضمن فكرة إعطاء كل فرد فرصة متساوية للمشاركة إذا كانت هناك مقاطعات متساوية فالفت نظر المشارك بطريقة دبلوماسية إلى العقد وضرورة الاستماع إلى وجهات النظر الأخرى.
- تدخل عندما يصمت المشارك الثرثار لالتقاط أنفاسه واعد تعليقاته قل مثلا إذا ما اسمعه منك هو شكرا لك الآن من له نقطة إضافية لم تتم تغطيتها.
- اسأل المشاركين واحدا واحدا للتأكد ممن توزيع الفرص بالتساوي قل مثلا دعونا نمر على كل شخص ليعطينا فكرة إذا لم تكن للشخص فكرة فليقل ذلك.
- النظر المتكرر للشخص المتحدث قد يساعده على إضافة تعليقات إضافية تجنب ذلك.
- وجه أسئلة لأشخاص غير الشخص الثرثار.
- تحدث إليه أثناء الفترة الراحة وركز على ضرورة منح أي مشارك فرصة المشاركة.

الشخص غير المركز

- لخص أفكاره للتوضيح قبل استمرار في الدرس.
- ركز على ضرورة الالتزام بالجدول الزمني .
- سجل الأفكار المطروحة على الورقة السبورية سيقلل هذا من تكرار الأفكار ويجعله يعيد ترتيب أفكاره .

الاستراتيجيات العامة للتحضير

أنجح استراتيجية تستعملها للتصدي للمواقف الصعبة هي أن تحصل مسبقا على معلومات عن المجموعة وديناميكيتها:

- راجع تقييم المجموعات الأخرى التي دربتها انتبه بشكل خاص للموضوعات التي اقل قدرا من القبول أو الغموض ، ولماذا ؟
- تحدث مع مديري المشاركين تعرف على قدر ما تستطيع على أساليب التعلم أساليب الاتصال و الحماس العام تجاه التدريب.
- تعرف على الموضوعات الأخرى في المنشاة التي تشغل بال المتدربين مثل تقليص حجم العمالة مستويات الأداء الجيدة أو التغيرات الإدارية المتوقعة.

- كون فكرة عن التكوين الوظيفي للمجموعة بغرض معرفة إذا كان هناك نوع من التوتر الطبيعي بين المشاركين (مثل المدراء الذين يحضرون الدورة مع مرءوسيهم) .
- اجر مسحا هاتفيا بطريقة غير رسمية مع المشاركين لتفهم توقعاتهم وانطباعاتهم الايجابية والسلبية السابقة عن التدريب.
- تحدث إلى شخص درب المجموعة من قبل. ما هي ملاحظاته عنها؟

العشر أفكار الأوائل المفيدة للمدرب[٧]

يساعد معظم المتدربين المدربين كي ينجح. أدناه بعض النصائح من المحترفين، والتي تساعد أي مدرب في كسب المجموعة إلى جانبه:

١- صافح المشاركين عند دخولهم قاعة التدريب لبناء علاقة على أساس شخصي.

٢- استبدل الكلمة "و" بكلمة "لكن" كلما كان ذلك ممكنا مثال "لقد أثرت نقطة مثيرة وزملائك لا يتفقون معك" لم تفقد شيئا في رسالتك إلا انك قللت من مخاطرة تهميش المتدرب.

٣- إذا احتد النقاش فكن إلى جانب المجموعة ففي ذلك إشارة إلى الاحترام إذا لم يكن بالاتفاق.

٤- اطلب مقترحات من المجموعة عندما تجيب على أسئلة صعبة.

٥- استعمل إيماء الرأس عندما تستمع إلى المقترحات مما يؤكد استماعك الفعال واهتمامك.

٦- تحرك داخل القاعة بقدر الإمكان لتكون قريبا من المتدربين أثناء النقاش.

٧- سيطر على المجموعة بعناية لتوجه طاقاتهم. دعهم يأخذون فترة راحة عندما تشعر بتدهور انتباههم.

٨- استعمل أسماء المشاركة باستمرار.

٩- وضح عن طريق الأمثلة واللغة احترامك لذكاء أفراد المجموعة.

١٠-حدد منذ البداية أسلوب النقاش و الموضوعات التي لا تمت بصلة للدورة وغير ملائمة لها.

[7] ص ٦٠-٦١

سلبيات المدرب:العشر الأوائل

بعض المحاذير والسلبيات التي ينبغي على مقدمي الدورات الانتباه لها :

١- المبالغة والإحساس غير الصادق عن تنفيذ المدرب.

٢- القصص الشخصية الكثيرة التي لا تمت بصلة بالموضوع المطروح.

٣- سوء الإعداد.

٤- تأخير بداية الدورة لاستيعاب المشاركين المتأخرين.

٥- الثبات في مكان واحد.

٦- عدم السيطرة على المشاركين الذين يحتكرون الحديث.

٧- التحدث إلى المجموعة بتعال.

٨- استعمال لعبات طفولية.

٩- القراءة من الأوفر هيد بروجيكتر بدلا من التوسع في شرح النقاط المهمة.

١٠- عدم إنهاء الدورة في المواعيد المحددة.

قاعات التدريب : كيف تختارها[8]

يمكن تنفيذ التدريب داخل مباني الشركة أو خارجها هنا بعض الإرشادات التي تساعدك في إيجاد انجح الوسائل

- أدناه كشف بالأشياء التي تتوفر في كل المواقع الجيدة :
  - حمامات قريبة
  - رقم هاتف لرسائل المشتركين
  - لوحة للرسائل
  - حجرات لعمل المجموعات
  - مخلعة مناسبة للمعاطف
  - الحصول على معدات جيدة (سبورة ورقية ، أقلام ، مساحة على الحائط لتثبيت أوراق السبورة الورقية)
  - مفاتيح لمبات الإضاءة
  - مقابس المعدات الكهربائية (الفيش) موضوعة في مكان مريح وقريب من المعدات لسهولة الاستعمال
  - منضدة لخدمة القهوة
  - سلال مهملات
  - كراسي وماصات مريحة
  - سهولة الوصول إلى المركبات العامة
  - مواقف السيارات
  - تسهيل تنقل المعوقين
  - ترتيبات المواصلات من المطارات المحلية
  - إمكانية الوصول مبكرا
  - القرب من مطاعم راقية جميلة .

التكاليف :

- تتفاوت التكلفة حسب احتياجاتك ولكن تأكد من أن الاتفاق يشمل هذه التكاليف :
  - القاعة

[8] ص٦٢

- إيجار المعدات
- خدمات القهوة والغذاء
- غرف نقاش المجموعات الصغيرة
- الجزاء في حالة الإلغاء
- التخفيضات للمتدربين الذين يقضون ليلة في المقر
- التخفيض الجماعي للاستعمال المتكرر

أماكن انعقاد الدورات :

- يمكن أن يكون استئجار الفنادق للتدريب مكلفا . أدناه بعض الخيارات قليلة التكلفة :
  - قاعات الاجتماعات وقاعة مجلس الإدارة داخل الشركة
  - معاهد التعليم المحلية
  - مباني الاتحادات التجارية
  - مباني مقدم الدورات التدريبية (بيت خبرة / مستشار)
  - قاعات التدريب في شركات أخرى
  - المباني الحكومية (مبنى البلدية)
  - مباني الاتحادات الصناعية
  - مباني الاتحادات المهنية
  - المكتبات العامة

حث موظفيك ليكونوا مبدعين في اقتراح أماكن لتنفيذ التجريب إحدى الشركات الاستثمارية عقدت سمنارات في مختلف بيوت الموظفين يحضرها أقل من عشرين مشاركا يحصل الموظف المتبرع بمترله على باقة من الزهور وكل ما تبقى من الطعام المقدم في وجبة الغداء تمتع المشاركون ببيئة مريحة للتعلم كما استمتعوا بحسن ضيافة أحد أعضاء فريقهم في مترله .

فشل التدريب الأسباب [9]

يمكن أن يفشل التدريب في تلبية احتياجات العملاء لعد ة أسباب :

عدم تحديد سبب التدريب.

الحل حدد فجوا ت الأداء و ا كتشف جذور الأسباب يدب أن يقدم التدريب فقط إذا كانت المشكلة الأساسية هي نقص في التدريب

إنفاق الأموال الدولارات هنا و هناك لتقديم التدريب للكل .

الحل " اتبع قاعدة ٢٠/٨٠ . اعتمد ٨٠% من مواردك لإنفاقها على ٢٠% من موظفيك و على ٢٠% من براجك.

محاولة أ ن يكون التدريب على كل شيء و لكل الناس الحل.

الحل راجع الاستراتيجيات الحيوية التي تريد النشأة النجاح فيها و فر كل مواردك لدعم هذا الجمهور بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

بالرغم من أن فعالية المقاييس لا علاقة لها باحتياجات الزبون فإن لها علاقة وثيقة لأهداف إدارة التدريب (مثلا عدد الذين تدربوا عدد الذين تدربوا عدد البرامج التي نفت رد فعل المتربين بعد نهاية الدورات)

الحل : قس فاعلية التدريب بالنسبة للتغيرات في السلوك تحسين الأداء أو زيادة رضا العملاء

احتياجات المتدربين أهملت أ م لم تؤخذ في الاعتبار؟

الحل في بتحليل الاحتياجات فبل الدورة لتعرف مدى معرفة المشاركين بموضوعات الدورة التدريب السابق أهدافهم الرئيسية اتجاهاتهم نحو الموضوعات و أي عقبات يمكن أن تمنعهم من تطبيق المهارات التي ستعلمها لهم

التدريب غير عملي

[9] * ص ٦٤.

الحل : عند الاجتماع مع خبراء التدريب قبل بداية الدورة تستمع إلى دراسة مجدية تحقق تجانس النظرية مع التطبيق أيضا تأكد من أنك لا تثقل كاهل المتدربين بالنظريات بل اقض معظم الوقت في مناقشة كيف سيطبقون التدريب في مجالات عملهم

الأمثلة غير واقعية و الصلة لها بالموضوع .

الحل اذكر الأمثلة تتناسب مع طبيعة أعمال المتدربين استعمل الأمثلة لتوضح كيف تمكن أناس عاديون من تطبيق المادة التعليمية بدلا من ضرب أمثلة عن عمالقة الصناعة

التدريب المكثف

الحل قسم التدريب على و حدات يمكن توزيعها طوال وقت التدريب سيجد المشاركون الفرصة للرجوع إلى عملهم و تطبيق المهارات التي تعلموها ثم الرجوع لزيادة خبرتهم و تعلم مهارات أخرى

المشرف ليس له حضور

الحل اجتمع مع المدير قبل التدريب و وضح له البرنامج و أهدافه اطلب منه افتتاح الدورة موضحا مساندة المنشاة للتدريب زود المشرف بلا تغذية الراجعة في نهاية الدورة و اطلب منه المتابعة و تشجيع تطبيق المهارات التي درست في الدورة .

التغذية الراجعة من المتدربين إلى المدرب[10]

أن تكون مدربا فعالا بتطلب عملا دءوبا مدى الحياة . كل دوره تدريبيه تعتبر فرصة لتتعلم وتصبح ماهرا في تطوير الناس.

- أكثر الطرق فاعليه للمدربين للتطوير هي أن تحل على تغذيه راجعه من المشاركين.

يمكن حدوث ذلك :

§ بطريقه غير رسمية:اختلاطك مع المشاركين أثناء فترات الراحة يمكن أن يكون مفيدا، خاصة إذا تعرف من المشاركين إلى أي مدى كانت المواد والعمليات التدريب ممتعة ومفيدة حتى ذلك الحين .

§ عن طريق الاستجابة للمشاركين أثناء الدرس. من منطق التأدب ، قد لا يعبر الناس عن إحباطهم للمدرب، ولكنهم ربما يظهرون ذلك عن طريق لغة الجسم ،مثال:

- o - عدم النظر إليك قد يوحي بالضيق
- o - الأذرع المعكوسة والأرجل المخلوفة مع تقطيب الجبين قد توحي بعدم الموافقة
- o - دورات العيون قد يعني عدم الاعتقاد فيما تقول
- o - الجلوس إلى خلف على الكرسي مع وضع اليدين خلف الرأس قد يعنى الشك
- o -التثاؤب المستمر قد يعني الضجر (أو قلة الأكسجين

- الفشل في الاستجابة للاتصال غير الشفهي يمكن أن يكون قاتلا. يجب عليك:
- أن تسأل المجموعة إذا كانت هنالك مشكلة
- أن تشترك المجموعة في ملاحظتك عم يدور واطلب التأكيد منهم
- أن تسأل المجموعة رأيهم فيما يجب عليك عمله لمواجهة المشكلة
- أن توحي لهم أن الوحدة التدريبية سيتم تغطيتها سريعا وانك ستتناول موضوعا آخر أكثر إثارة .
- أن تستشعر (تقيس) في نهاية اليوم التدريبي (مدى) الرضا العام للمجموعة عن طريق تعبئة نموذج . يجب جمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها على المشاركين قبل اليوم التالي. يجب مناقشة التغيرات المقترحة والاتفاق عليها سيظهر ذلك التركيز علي العميل (المتدرب) وسيعطي الناس إحساسا بالسيطرة على العملية والمحتوى.

[10] ص ٦٦

- في نهاية الدورة، اطلب من المجموعة تعبئة مسح أكثر شمولية يتناول كل جوانب التدريب : فاعلية المدر والمواد والسوائل والتسجيل قبل الدورة كما يجب أن يتضمن جزء يوضح لماذا قيم المتدربون الدورة كما قيموها. هذه المعلومات التفصيلية مهمة جدا.
- يجب جمع المعلومات التي تشملها المسوحات وتحليلها كما يجب وضع خطط عمل لمعالجة أهم الموضوعات
- أعط درجات لكل دورة وسجل المعلومات في بيان يوضح-عبر الوقت-١١١ كانت فاعليتك في تقدم أم لا
- يتم التعلم من المشاركين إذا كنت متقبلا للتغذية الراجعة منهم أما إذا كنت دفاعيا أو متعجرفا فلن تتطور وستواجه مشاكل باستمرار في قاعة التدريب.
- قابل مدير أو مديري المشاركين بعد الدورة قل بعد شهر لمناقشة ملاحظات المتدربين غير الرسمية وانطباعاتهم عن الدورة

التغذية الراجعة من المدرب إلى المشاركين[11]

يجب أن تتعلم من أخطاء الآخرين ليس من المتحمل أن تعيش إلا وقت ترتكبها بنفسك . سام ليفنسون .

يتعلم الناس من تلقيهم تغذية راجعة عندما يحرزون تقدما من نفس القدر عندما لا يحرزونه

التغذية الراجعة السلبية:

- يمكن أن يكون تقديم التغذية الراجعة سلبيا أو ايجابيا ويتوقف ذلك على الكيفية التي تقدم بها أدناه كيف تقدمه بطريقة بنائه
  - قدمها في الحال قد يسبب الانتظار الطويل للشخص المتلقي المشكلة في تذكر ما حدث
  - اطلب دعوة الطرف الآخر بدلا من أن تعطي تغذية راجعة غير مسموح لك بها اسأل: هل لديك رغبة في ملاحظاتي أو : هل من الممكن أن أعطيك تغذية راجعة ؟
  - قدمه التغذية الراجعة على انفراد إذا كانت ستسبب بعض الحرج .
  - إذا خلقت جوا مريحا وطلب المدربين تغذية راجعة فقدم ملاحظاتك في حضور كل المجموعة
  - ركز على المشكلة لا على الشخص وأحسن طريقة لذلك عندما تبدأ بـــ "أنا" بدلا من " أنت" .
  - كن محددا ، أعط أمثلة . أخبرهم كم عدد المرات التي لاحظت فيها المشكلة . أما التصميم والحديث بشكل عام مثل قولك : "كان هناك قدر كبير من الحيرة " أقل مساعدة للمشاركين من قولك "أنا لم أفهم النقطة التي تريدون مناقشتها"
  - دع المتدربين يؤكدون الاتفاق على المشكلة بهذه الطريقة ستحصل على التزام بإيجاد حل لها

- أشرك المتدرب في الحلول واستمع بجدية . قدم الحلول فقط عندما تشعر أن المتدرب ذهب بعيدا في مقترحاته. حاول أن تقول : "هذا يبدو جيدا . هل ترغب في سماع أسلوب آخر؟"
- أكد فهمك بتلخيصك للنقاش ،ومن الأفضل أن يكون عن طريق خطة عمل واضحة تصف فيها كيف أن الأمور ستنفذ بطريقة مختلفة في المرة القادمة.

[11] ص ٧٠

التغذية الراجعة الإيجابية :

- إعطاء تغذية راجعة ايجابية ليس بالأمر السهل كما يبدو أدناه بعض المبادئ الهامة:
  - قدمها مباشرة بعد ملاحظة التحسين .
  - قدمها فقط عند ملاحظة التحسين وليس لتكرار عمل شيء بطريقة مرضية
  - حدث الشخص أو المجموعة عما يعجبك
  - شجع الشخص أو المجموعة على الاستمرار في التطوير

- بالرغم من أن اغلب التغذية الراجعة ايجابية شفهية فان من الممكن التعبير عن التقدير بطرق أخرى أيضا :
  - الربت على الظهر.
  - رفع إصبع الإبهام إلى الأعلى .
  - إظهار علامة الموافق (OK).
  - الإيماء مع النظر.

الورقة السبورية افعل أو لا تفعل [12]

إن الطريقة الصحيحة التي تستعمل بها معداتك ستدعم تصور المتدربين عنك وعن فاعلية رسالتك .

- أدناه كيف تستعمل السبورة الورقية بطريقة أفضل :
  - اكتب حرفا كبيرا واضحا.
  - استعمل ألوانا غامقة .(الأسود أو الأزرق الداكن أحسنها) وغير ألوان كل نقطة عندما تكتب كشفا طويلا بالنقاط .
  - رقم لكل نقطة لسهولة الرجوع إليها .
  - استعمل الألوان لإبراز بعض النقاط بصفة ملفتة وضع خط تحتها وعلامة النقطة.
  - اقطع قطعا من الشرائط اللاصقة والصقها على إحدى رجل الحامل استعملها للصق الأوراق على الحائط الصق الشريك على إحدى جانبي اللوحة وليس على أعلاها ليصبح كل ما تفعله أن تزيل وتلصق الصفحة.
  - استعمل خرائط السير البيانية لزيادة الفهم.
  - أضف الصور أينما كان ذلك ضروريا تذكر أن الصور تعبر أكثر من ألف كلمة.
  - أضف نقاط التذكير على الورقة السبورية في المكان المناسب يمكن النظر إليها لكن المشاركين لا يروها ستصيبهم الدهشة عن إلمامك بالقدرة الكبيرة من الحقائق والأرقام
  - إذا كنت تريد الرجوع إلى صحة ما دون عملية تقليب الصفحات كر في وضع علامة على الصفحة المهمة باستطاعتك وضع شريط لاصق مع بعض التفاصيل أو إعطاء بعض الصفحات لونا واحدا بحيث يكون موضع لكل لون خاص.
  - إذا كنت تريد رسم شكل بياني فارسمه بالرصاص مسبقا . حتى تكون أنت الوحيد الذي يراه.
  - اكتب بوضوح دائم.

- هنا بعض الأشياء التي يجب ألا تفعلها :.
  - لا تحجب الورقة عندما تكتب عليها قف على جنب.
  - لا تبحث على الورقة أثناء كتابتك عليها.
  - تجنب استعمال الأقلام ذات المواد الكيميائية القوية. قد تسرب الحبر ويسيل على الورقة.

---

[12] ص ٧٢

- تجنب استعمال الألوان الخضراء والحمراء إذ أن ٧% من الناس يعانون عمى الألوان ويجدون صعوبة في التفريق بينها.

الألعاب في التدريب[13]

تستعمل الألعاب في الأدوات لتوضح مبادئ تعليمية محدده عن طريق تمارين تقود إلى المشاركة العالمية ولا تمثل تهديدا للمشاركين تكون الألعاب أكثر فائدة عندما تستعمل فيها معدات وأساليب لا صلة لها بالبيئة عمل المشارك

- هناك الكثير من الألعاب المتوفرة في أشكال معبأة أو في كتب الإرشاد التدريبية
- عند اختيارك أو تصميمك لأي لعبة تأكد من إنها تتوافق مع المبادئ تعليم الكبار
- يجب أن تشجع الألعاب التنافس الشريف والمرح وان تقدر الرابحين ولكنها لا تستخف بالخاسرين
- وجه الألعاب نحو مستوى المشاركين في النضج في النضج والراحة (ما كل مشارك يرتاح أن تغمض عيناه)
- يجب أن توجه الألعاب نحو مبدأ تعليمي محدد في الدورة وليس لمبادئ وملاحظا عامة .
- تأكد من أن اللعبة متفردة ومثيرة بالنسبة للمشاركين . لقد مر الكثيرون بألعاب تمثيلية
- يجب ألا تكون النتائج أو الخلاصة من الممكن التنبؤ بها أو واضحة منذ البداية (مثال : يسمح للجميع بالمشاركة .
- يجب كتابة التعليمات أو قولها بوضوح الطلبات المستمرة للتوضيح تقلل من حماس الفرص التعليمية
- الملاحظات التعليمية يجب أن تشير إلى العملية والنتائج أيضا
- أسمح بوقت كاف لشرح النتائج التعليمية
- تأكد من أن الوقت المحدد للعبة كاف . و إلا فان المتعلم سيضار من تكرار النظر إلى الساعة

أدناه بعض المقترحات بالنسبة للألعاب ذات الصلة ببعض أهداف الدورة

الممارسات في عمل الفريق

- استعمل الألغاز أو الكلمات المتقاطعة التي تنقصها بعض القطع أو المعلومات المساعدة المهمة تشجع مثل هذه اللعبة الاستماع وتوجيه الأسئلة في نفس الوقت . كما تبين أهمية التعاون .
- كلف كل مجموعة بمهمة تصميم كشف المأكولات مثالي لمطعم أو منتجع أطلب من المجموعات أثناء التقرير أن تناقش كيف توصلوا إلى إجماع وكيف تعاملوا مع خلافاتهم

[13] ص ٧٤

أساليب إدارة الوقت

- كنوع من التغيير في التمرين السلة صمم كشفا بالنشاطات التي تصف التحضيرات لأجازة أو تنظيف مترل في الصيف وأسأل المشاركين ترتيب النشاطات حسب الأولوية
- وزع نسخا من الصحيفة اليومية . وأعط كل مشارك مدة عشر دقائق ليكتب ملخصا للأخبار في صفحة واحده . اطلب من الذين كتبوا أحسن تلخيص محدد وشامل أن يوضحوا للآخرين تجربتهم

خدمة العملاء

- دع المشاركين يتناولون وجبة الغذاء في مطعم محلي للوجبات و أقلها الخاصة بالخدمات التي قدمت لهم قارن وناقش نقاط التفضيل ونقاط الخلاف
- اطلب من ثلاثة وأربعة مشاركين أن يكتبوا أهم الملامح لسيارتهم المفضلة . قسم الفصل إلى الفرق المبيعات ودعهم يجرون مقابلات مع كل مشتر .قارن بين الأزمنة التي يحتاجها كل فريق لوصف صورة الزبون

تمارين العصف الذهني والإبداع

- أعط كل مشارك بعض الصلصال الذي يمكن تشكيلة واطلب منهم تصميم تمثال يمثل فكرة معينة (الحرية الحب كأمثلة)
- قص صور بعض المنتجات من مجلة .اطلب من كل فرق أن يصمم شعارا للإعلان عن منتج ما.

الفكاهة [14]

الاستعمال المناسب للفكاهة في التدريب سيجعل المشاركين في حالة استرخاء ويضيف إلى استمتاعهم بالعملية.أدناه بعض الإرشادات لاستعمال الفاكهة.

- **افعل**
  - استعمل قصصاً مضحكة توضح نقطة تعليمية تقوم بتغطيتها
  - استعمل فكاهة من تجربتك الشخصية

- **لا تفعل**
  - تستعمل الفكاهة على حساب أي مشارك أو مجموعة أو للاستخفاف بالمنشاة
  - تستعمل الفكاهة التي يمكن أن تفسر على أنها عنصرية أو دالة على الجنس في أي حال من الأحوال.حتى في مجموعة كلها من الرجال ستعكس الإشارة إلى النساء بطريقة جنسية قصوراَ فكرياً وتقلل من مصداقيتك
  - تحكي نكات لا تجيدها، ستزيد من ارتباكك وتوتر المجموعة

- **ليس بالضرورة أن تعتمد كلياً على روحك المرحة وان تلقي النكات لخلق جو من الاسترخاء.أدناه بعض الإرشادات لإشاعة المرح دون أن تحكي:**
  - شجع المشاركين عند بداية الدرس أو بداية وحدة تدريبية جديدة أن يحكوا أحسن نكتة سمعوها وامنح جائزة حسب اختيار المجموعة.
  - اعرض سلسلة من النكات (القصص المرحة) على الاوفرهيد بروجكتر التي تشيع جوا من المرح.قد تخص هذه القصص المنشاة أو أحداث عامة
  - اطلب من المشاركين التحدث عن أسوأ تجربة لهم في خدمة العملاء أو قصص عن "رئيس سيء" إذا كانت ذات صلة بالدرس(اصرف النظر عن أي تجربة تخص المنشاة الحالية)
  - اطلب من المشاركين وصف أسوأ موقف مر عليهم وهم يحاولون تطبيق مهارة معينة تعلموها،امنح جائزة لأسوأ موقف.
  - ابحث عن المقولات التي تصف المواقف و التصرفات التي تدع إلى السخية في مجال العمل ابدأ الدرس أو الوحدة التدريبية بعرض مقاولة مناسبة على الاوفرهيد بروجكتور أو ضمنها في المواد التدريبية
  - استعمل أشرطة الفيديو الفكاهة الراقية والصلة بالمبادئ التعليمية

[14] ص ٧٦

- وزع بعض المقالات التي تتضمن ملاحظات مركزة عن بعض الممارسات في مجال العمل مثل ما لم يكن واجبا على علمه في الملتجأ شركتي
- فكر في الحالات الدراسية ولعب الأدوار التي تشتمل سلوكيات معينة يضحك عليها المشاركون ويرتاحون لها استعمل الألعاب المعقدة نوعا ما أو المثيرة لحث المشاركين على إيجاد عدة حلل هذه الألعاب تجعل المشاركون يضحكن على بعض تصرفاتهم ومحاولاتهم غير الناجحة

التأثير داخل القاعة[15]

قاعة التدريب ليست مسرحا ولكن قليلا من الدراما يمكن أن يجتذب انتباه المشاركين في إضافة تأثير للدورات

- ادع كبار التنفيذيين للحضور دون سابق إعلان في جلسات غير رسمية للأسئلة و الأجوبة
- وزع خطابات شخصية من رئيس الشركة للمشاركين في بداية الدورة موضحا فيها توقعاته للدور وحاثا على المشاركة في النشاط
- سجل المجموعات الصغيرة على شريط فيديو واعرضه لاحقا أثناء الدورة دع المشاركين يعلقون على أسلوب التعلم وعمل الفريق بعد مشاهدة الشريط.
- دع المشاركين يختارون الرابحين في نهاية الدورة (مثل أحسن مشارك ،أكثرهم مساعدة. أحسن عضو فريق أكثرهم مرحا) وزع عليهم كتبا أو جوائز أخرى
- أثناء دورات خدمة العملاء اطلب من المشاركين كتابة تقارير عن جودة الخدمات أثناء تناولهم الوجبات طوال الدورة استعمل ملاحظات معينة للتركيز على فقرات التدريب المهمة.
- ادع مشاركين سابقين ليناقشوا كيف طبقوا مهارات معينة تعلموها في الدورة.
- في الدورات الطويلة، اسمح للمشاركين بقضاء ما بعد الظهيرة في مكتبة عامة محلية لجمع كشف بالكتب ذات الصلة بالدورة ومحتوياتها
- في نهاية الدورة اطلب من المشاركين كتابة عقد تعلم مع زملائهم يقومون بمتابعة بعد الدورة
- في نهاية الدورة ارسم صورة متكاملة عن أحسن اتجاهات وأعمال المشاركين التي ساعدت في إنجاح الدورة ،أرسل ملخصا لكل المشاركين فيما بعد.
- أشرك المجموعة في تمارين تنافسية. اطلب من المجموعة إجراء مقابلات مع عائلاتهم وأصدقائهم ليفهموا كيف تتعامل الشركات الأخرى مع الموضوعات التي ألقي عليها الضوء في الدورة.
- قم بتطبيق تمارين الكتاب المفتوح وفر مقالات وكتبا عن الإدارة للمشاركين بغرض كتابة بحث عن نشاطات الشركة وممارساتها
- مستعملا الألعاب مثل سكرابل أو بكشنري دع المشاركين ينتافسون كفرق على توضيح وترسيخ ديناميكية اتخاذ القرار الجماعي
- استعمل تمارين تقدير الذات قدر ما تستطيع قليل من الناس يقاومون الرغبة في اكتشاف المزيد عن أنفسهم
- استعمل الإعلانات الحديثة عن التوظيف لتوضيح نوع الصفحات والمؤهلات التي تتطلبها الوظائف الإدارية والقيادية طبق هذه على منشأتك

---

[15] ص٨٠-٨١

- ادع احد العاملين في شركتك-من إدارة الدعاية والإعلان- ليقود مجموعة المشاركين في حلقة للعصف لذهني و يتحدث عن عصف الذهن الإبداعية
- للتركيز في النقاش أعط أمثلة عن الغلطات الشنيعة التي ارتكبتها الشركات دع المشاركين يساهمون بأمثلة من تجارهم الشخصية
- ادع العملاء المختارين ليتحدثوا عن توقعاتهم في الشركة
- قدم الدعوة إلى احد الخبراء في الصناعة ليناقش القضايا المعاصرة على مائدة الغداء.

إبقاء المتدربين في قاعة التدريب

بصرف النظر عما إذا نفذت الدورة التدريبية في مكان عام أو في مكان عمل الموظفين فقد اتفق كل المتدربين داخل القاعة التدريب تحد مزمن بالنسبة لهم تزيد تقنيات اليوم مثل الهواتف النقالة البيجرات البيبرات التحدي لأنها تزيد من احتمالات التشويش هناك ثلاثة أسباب يتعذر بها المتدربون من حضور التدريب وهي :

١-طوارئ العمل (الزبائن، رؤساء، اتصالات الزملاء بهم)
٢-طوارئ شخصية (مرض في العائلة،مواعيد أثناء اليوم)
٣-الضجر (يتعذر المتدرب بطوارئ العمل أو الطوارئ الشخصية)

هناك بعض الأساليب لتقليل هروب المتدربين وتقليل الوقت المفقود

قبل الدورة

تحدث إلى المشاركين قبل الدورة خاصة إذا كانت ستنفذ داخل المنشأة ليناقشوا أهمية بقائهم في قاعة التدريب طوال مدة الدورة ركز على:

- مشكلة الفجوات في تعليمهم إذا تركوا القاعة .
- احتمال أن يخذلوا زملائهم في النشاطات الجماعية
- إعداد سابقة للآخرين الذين يغريهم الشعور بترك القاعة
- أهمية إظهار الالتزام نحو البرامج كيف سيتشكك الناس في مهاراتهم التنظيمية وقدرتهم على التفويض

تحدث إلى مديري المشاركين اطلب مساندته من أجل:

- التغطية للمتدربين.
- إلا يضايقوا المتدرب في مواضيع بسيطة.
- تأكيد أهمية البرنامج للمتدرب.

في الدورة

- دائماً ابدأ الدورة في مواعيدها هذه رسالة واضحة بأن عدم الانضباط بعد فترات الراحة ووجبات الغذاء لا يكافأ بأن تبدأ متأخراً
- ابدأ الدورة بمناقشة ضوابط السلوك للمقاطعة شارك المتدربين في تحديد المعاذير المشروعة
- اطلب من أحد المدراء الكبار افتتاح الدورة لتأكيد أهمية السلوك المهني
- أمن على إجماع المجموعة على استخدام الهاتف الجوال والبيجرات
- حدد أوقات فترات الراحة والتزام بها دائماً
- ضع لوحة للرسائل خارج القاعة
- إذا كان محتملاً حدوث مقاطعات (لأسباب حقيقية تتعلق بطوارئ العمل) فقم بوضع القواعد التي تحكم رجوع المشارك إلى القائمة
- كن متواجد أثناء فترات الغذاء من أجل إعطاء تمارين عاجلة للذين يجب انصرافهم مبكراً
- كلف بعض الزملاء بجمع المعلومات عن الزملاء الذين يأتون ويروحون
- راقب طاقة أفراد المجموعة ورغباتهم أعطهم فترة راحة لمدة خمس دقائق إذا شعرت أن رغبتهم قد انخفضت
- حدد حافزاً لعدم المقاطعة مثل إنهاء اليوم قبل نصف ساعة من الوقت المحدد
- غير تكوين المجموعات الصغيرة بانتظام أثناء اليوم إذ إن الأعضاء الجدد يمكن أن يبعثوا النشاط بين الآخرين
- تأكد من المشاركة المتكررة للمجموعة فالنقاش من طرف واحد قد يبعث على الملل
- استعمل أشرطة الفيديو واحد لكل نصف يوم تدريبي لتنشيط ت الرغبة المتجددة والنقاش.
- ادع بعض التنفيذيين ليحضروا خلال اليوم واخطر المشاركين بذالك معظم المتدربين يحبون أن يشاهدهم المشرفون وهم مندمجون بنشاط في عملية التعليم
- التزم الجدول لتعطي أحساسا بالمهنية في القاعة
- فكر في طرق إبداعية لتمارين المجموعات مثل خارج القاعة في مطاعم الفنادق مخازن الشركة تغيير الجو العام يقضي على الملل
- اقترح أن يطلب المتدربون إذن المجموعة لمغادرة القاعة لأغراض غير الذهاب إلى الحمام قد لا يجد هذا في كل الحالات قد يشعر البعض بأن هذا الإجراء طفو لي
- أغلق الدورة بحضور ضيف خاص أو احد المديرين من الشركة
- المتدربين يميلون إلى الانضباط عندما يشعرون بأنهم يتعلمون أدناه طريقة لكيفية تحقق ذالك
- ضع صندوق للنقود بنك أمام كل مشارك أو على كل ماصة
- أعط كل شخص عشرين قرشا
- اطلب من المشاركين وضع قرش داخل الصندوق كلما تعلموا شيئا جديدا أو مثير

- التأكد للمشاركين بتلبية احتياجاتكم يمثل إغراء إضافيا للبقاء يمكنك عمل ذالك
- بتثبيت ورقة على الحائط تسمى مكان وقوف السيارات يسجل عليها كل موضوع خارج عن الموضوع المطروح

التوتر : التغلب على المنغصات

بعض الناس لا يشعرون بالارتياح وهم يحدثون أمام الآخرين وكم من حديث أمام لناس تعثر نتيجة التوتر نورد بعض أساليب التي تساعدك على تغلب على منغصات و التوتر تذكر أي شخص له بعض التصورات قبل حديثه أمام الناس ويفرز مادة الأدرينالين الدعامة للأداء

يوم قبل التدريب

- حضر حضر حضر هناك أشياء كثيرة يغفرها المتدربون إلا أن عدم التحضير ليس واحد منها
- تصور ردود الفعل المحتملة أو الأسئلة والاهتمامات لدى المتدربين
- أعرف قدر ما تستطيع عن جهودك المحتملة :متوسط المستوى ومهاراتهم وتكوينهم وتركيبتهم وخبراتهم قبل التدريب
- اسأل العميل ماذا يتوقع تتوقع أن يحققه التدريب
- حضر كروتا صغيره تحتوي على معلومات تقديمية

ساعة قبل التدريب:

- مر على قاعة التدريب للتوقف على درجه الحرارة فيها وطريقة الجلوس و المعدات الإضاءة
- اختبر جهاز الأوفرهد بروجكتر وجهاز الفيديو وأي معدات أخرى
- تمش داخل القاعة لترها من منظور المتدرب
- تحدث إلى أي شخص تمر به عن أي شيء لا تجعل المقدمة التي تفتتح بها الدورة غزوه شفهية تبدأ بها اليوم
- أوقف التحضير و المراجعة في الدقائق الأخيرة ترفع من شعورك بالتوتر
- أقف بغض الدقائق بمفردك قبل العرض كي تجمع أفكارك وتركز طاقتك
- أبعد كل شيء يحتمل أن يلهيك مثل حامل البنطال غير المثبت أو قطع النقود المعدنية داخل جيبك.

قبل الدورة مباشرة

- صافح باليد كل مشارك عند دخول القاعة
- ذكر نفسك بأن المتدربين سيحضرون للتعلم وليس ليطبعوا بموهبتك
- تحدث عرض مع أكبر عدد من المتدربين
- ذكر نفسك بأن المجموعة تريدك بحق أن تنجح (لتكن لديك ثقة في الطبيعة)

- خذ نفسا عميقا عدة مرات قبل أن تبدأ ليكون تنفسك منتظما

أثناء المقدمة

- في البداية قم بالنظر إلى كل فرد وإلى أكبر عدد ممكن
- كن مخلصا . لا تكن متحمسا أكثر من اللازم حتى لا تبدو مصطنعاً
- تجاهل النصيحة القائلة بوجوب أن تبدأ دائما بطرفة (نكتة) فالنكتة المضحكة أسوأ من البداية الضحلة . استعمل الفكاهة إذا كنت تشعر بالارتياح في ذلك.
- استعمل الكروت المساعدة بدلا من المذكرات المكتوبة . هذا يجعلك تتحدث بطريقة عادية (مع الاتصال عن طريق النظر) وتكون على اتصال مع جمهورك .
- كن طبيعيا كما أنت . محاكاة شخص آخر تجعلك تشعر بالارتباك وسيتصرف الجمهور نحوك بالتشكك.
- حافظ على الاتصال بالنظر مع وجه ودود بين المشاركين – مع شخص يتسم ويومئ لك برأسه عندما تثير نقطة ما . هذا النوع من التغذية الراجعة الإيجابية سيزيدك ثقة ويعطيك فكرة عن أدائك . وبنفس القدر تفادى النظر إلى أي شخص يبدو غير سعيد.
- لا تله بالمؤشر أو بالقلم أو بالنقود المعدنية في جيبك أو أي شيء آخر في متناول يدك. هذا من شأنه أن يجعل المشاركين ينشغلون عنك.
- تخيل جمهورك في وضع غير مهدد كما لو كانوا جالسين على كراسي ملوكية أو بملابسهم الداخلية ، وبالتالي سيبدون أقل تهديدا.
- قدر أن الناس يأتون إلى الدورات التدريبية بدرجات متفاوتة من الحماس .
- تذكر أنه من المستحيل حسابيا أن يكون شخص واحد أكثر ذكاء من مجموع خبرة وموارد المجموعة . إنك هناك لتسهيل عملية التعلم وليس للتفوق على مهارات المشاركين وقدراتهم.
- إذا فشلت في كل ذلك فاعترف بتوترك بشكل عابر ووضح بأن ذلك دليل على احترامك للمشاركين.

ما تفعله وما لا تفعله بالنسبة للأوفرهيد بروجكتور[16]

إن استعمالك للأوفر هيد بروجيكتور سيضيف إلى فعالية عرضك و رسالتك. فيما يلي أفكار هامه تساعدك في ذلك:

- تأكد أن لمبة الإضاءة جيدة .إذا كان الجهاز يحتاج إلى لمبتين فقم بفحص كلتيهما.
- تعلم كيف تستعمل الجهاز قبل العرض إذ أن مختلف المصانع تنتج نظم إضاءة مختلفة.
- ركز إضاءة الجهاز قبل أن يبدأ. لتفادي أي حرج من ظهور صورة غير واضحة وتأكد أن الصورة تظهر على الشاشة تماما.
- نظف واجهة صفيحة الجهاز لإزالة أي أوساخ لأنها ستنعكس على الشاشة.
- رقم الشفافيات وصفها أمامك لترى الشفافية التالية. هذا من شأنه أن يساعدك في اختصار المعلومات عند عرض الشفافيات واحدة تلو الأخرى مما يجعل عرضك مرابطا.
- استعمل قاعدة"٤*٤" : وهي ألا تحاول كتابة أكثر من أربعة اسطر على الشفافية الواحدة ولا تكتب أكثر من أربعة كلمات في خط الواحد.
- لا تستعمل إصبعك للإشارة إلى عناصر على الشافية. ربما تهتز يدك مما يشعر المشاركين بتوترك على الشفافية.
- اعرض كل المعلومات أولا ثم ارجع لكل عنصر واحدا بعد الأخر.
- لا تحجب نظر المشاهدين عن رؤية العرض.
- ستكون الشفافية فعالة إذا اتبعت الإرشادات التالية:
  - اكتب الحروف كبيرة وبارزة.
  - تجنب استعمال اللون الأحمر : من الصعوبة قراءة هذا اللون دون الألوان الأخرى .
  - غير الألوان بالنسبة للعناوين والنقاط.
  - أظهر العناوين بكتابتها بحجم كبير
  - اكتب فكرة واحدة في الشفافية الواحدة
  - استعمل الرسم البياني والجداول لتزيد من فهم المشاركين
  - أضف بعض الصور لتعطي انطباعا وتزيد الفهم
  - اجعل الشفافية بسيطة.

[16] ص١٣١

المشاركة في ورشه العمل
(الدورات التدريبية)[١٧]

يجب على المدرب أن يعطي كل مشاركه الفرصة للمشاركة وتطبيق المهارات ويؤثر في عمليه ومحتوى الدورة. ويجب الانتباه لإعطاء الفرصة وتشجيع المشاركين الذين لا يكتملون.

- هناك ثلاثة أنواع من الناس لا يشاركون بنشاط في الدورات:
  - الأنطوائيون.
  - الخجولون.
  - الذين لا يرغبون في التدريب.

الأنطوائيون

- الناس الأنطوائيون لا تنقسم الثقة كما هو الحال بالنسبة للخجولين ، ويختصون بالتالي :
  - يريدون أن يفكروا قبل أن يتحدثوا .
  - ليست لديهم الرغبة في الأثير على الدورة .
  - يجدون رضاً داخلياً عن الأفكار الجديدة دون الحاجة لتأكيد رضاهم للآخرين .

- ونشمل الطرق لاشتراك الانطوائيون على التالي :
  - سؤال كل المشاركين واحداً تلو الآخر . إذ تعطى هذه الطريقة كل مشارك الفرصة للتعبير عن رأيه واحداً بعد الآخر . يمكن لأي مشارك أن يطلب إعفاءه من ذلك . ونسبه لأن الأنطوائيون يحتاجون للتفكير أولاً ، فإهم غالباً ما يعبرون عن آرائهم في الجولة الثانية من الأسئلة الدائرة.
  - إعطاؤهم فكرة مسبقة عن الموضوع .
  - سؤالهم بالاسم عن مقترحاقم .

الخجولون

- ربما لا يرغب الناس الخجولون في المشاركة بآرائهم خوفاً من السخرية
- يمكن جذب الناس الخجولين للمشاركة بإحدى الإستراتيجيات التالية أو بخليط منها :

[17] ص ١٣٣

- اطلب منهم إعطاء مرئيا لهم كتابة .
- اسألهم أسئلة سهله واشكرهم على مشاركتهم . سينمي هذا النجاح الثقة فيهم.
- لاحظ لغة الجسم واستجب لها ، فعندما يريدون إشعارك برغبتهم في المشاركة يميلون إلى الأمام وتبدو عليهم الرغبة في المشاركة ، إذاً ادعهم للتحدث .
- بداية ، أسألهم عن آراء سهله تكون الإجابة عليها بنعم أو لا

- من الاستراتيجيات الأخرى التي تشجع الخجولين على المشاركة أكثر نورد ما يلي:
  - لا تسخر منهم أبدا
  - دعهم يعلقون على شيء تعرف أنهم يهتمون به أو لهم آراء حوله أو يمكن أن يفعلوه بطريقة جيدة.
  - تجنب الجلوس كما لو كانوا في المسرح ، استعمل الماصات المستديرة لك خمسة أو ستة من المشاركين أو الجلوس مثل حرف اليو "U".
  - وزع المشاركين كل اثنين مع بعض مبكرا لتعطيهم فرصة إنشاء علاقات ودية .
  - اطلب من المشاركين تسجيل النقاط على الورقة السبورية
  - وازن بين العرض (الحديث) والاستماع
  - ثم الثقة مع المشاركين . اجلس بينهم أثناء التمارين وأومئ بالموافقة عندما يتحدثون وأدخلهم في نقاش خلال فترات الراحة
  - استعمل لغة الجسم وابتسم دائما . ادفع جسمك إلى الأمام وحافظ على النظر إلى المتدربين عندما يتحدثون إليك.
  - وجه أسئلة مفتوحة لتشجيع المشاركين للانفتاح.
  - دع المشاركين يكتبون أسماءهم على جهتي لوحة الأسماء حتى يمكنك والناس من حولهم أن تخاطبوهم بالاسم وتتفاعلوا معهم بحرية أكثر
  - فوض المهام قد الإمكان لتعبر عن ثقتك في المتدربين
  - أعطهم تمرينا للاسترخاء في بداية الدورة حتى يشعروا بالارتياح سريعا .

المتدربون غير الراغبين في التدريب

- واحدة من أكبر التحديات للمدرب هي أن يحاول إشراك المتدربين الذين لا يرغبن لسبب من الأسباب في حضور الدورة على الاطلاق . يمكن لمثل هذا النوع من الاتجاه أن ينتشر بسرعة إلى المتدربين الآخرين إذا لم يتم التعامل معه كما ينبغي .
- فيما يلي بعض الأفكار المفيدة للتعامل مع هؤلاء المتدربين:
  - تحدث عن مبادئ التدريب عن قناعة وليس بحماسة ، فالقناعة تستميل الناس أما الحماسة ربما ينفرهم.
  - اطلب في بداية الدورة من كل مشارك أن يصف شيئا واحدا عمليا يريدون تحقيقه من الدورة
  - ادع المجموعة لمناقشة أي تعليقات سلبية بدلا من تولي ذلك بنفسك . إذا لم يستجب أي واحد منهم ، فوضح بكل بساطة أنك تحترم رأي الشخص وأنك تتمنى ألا يضيع وقته سدى
  - أضف إلى الدورة ألغازا وتمارين تحد ، إذ إن قليلا من الناس يقامون فرصة التفاعل معها.
  - من الصعب مقاومة تمارين التقدير الذاتي أو اختبارات الملكة الشخصية. وحتى لو تم عملها على انفراد (بالرغم من أنها يجب ألا تتفادى إحراج الناس) فهي لا زالت فرصة لكل المشاركين.
  - أضف تمارين جماعية إلى مواد الدورة . من غير المحتمل أن ينظر إلى المشارك السلبي الذي يخاطر بإحراج المدرب ويفسد عليه الدورة على أنه غير متعاون مع المجموعة الصغيرة من الزملاء.

مهارات العرض[18]

بصرف النظر عن نوع المعلومات التي تحتاج توصيلها للمشاركين ، ستنمي درجة الاستيعاب بجعل إيصال المعلومات مثيرا للتحدي ممتعا وفكها فيما يلي كيف تعمل ذلك:

- استرخ ورحب بالمجموعة عند دخولها للقاعة. عبر عن ثقتك واستقبالك بأن تشد على أيدي المشاركين محييا ومبتسما.
- رحب بالمجموعة رسميا بعد أن يأخذ كل شخص مكانه وعرفهم بتوقعاتك ذكرهم بجدل الدورة والنتائج المتوقعة وكمية الوقت الذي تريد أن تستغرقه في العرض وفترات الراحة وأوقاتها . أخطرهم باك ستوزع عليهم نسخا من العرض بعد أن تنتهي من تقديمه . أيضا بمكان الحمامات ومخرج الطوارئ .
- ابدأ بأكبر قدر ممكن من التأثير . اعرض تحديا لهم أو قص عليهم قصة تحرك المشاركين.
- وجه أسئلة خطابية بين الحين والآخر تحد مستمعيك خذ رأيهم بين الحين والآخر بتوجيه أسئلة تحتاج إلى رفع الأيادي للإجابة عليها.
- ركز عندما تقدم درسا للأسئلة والأجوبة على المشاركين الذين اظهروا منذ الوهلة الأولى للدور أنهم يحتمل أن يكونوا ايجابيين وبنائين
- ركز العرض على الموضوع لا تغط المواد التي يعرفها المشاركين مسبقا بل ركز على المعلومات الجديدة .
- لا تقرأ من مذكراتك أو الشرائح أو الشفافيات كلمة فكلمة بإمكان المشاركين عمل ذلك أيضا أعط المشاركين فرصة لقراءة الشفافية المعروضة ثم اعد صياغة المحتوى مركزا على النقاط المهمة .
- قدم تعليقا مختصرا بين كل شفافية و أخرى حتى يبدو عرضك مترابطا.
- انظر إلى المشاركين . أيضا:
  - اجر مسحا على المشاركين بالنظر إلى كل واحد منهم لمدة ثلاث إلى خمس ثوان إذا كان عددهم قليلا
  - فلا تقرأ من الشاشة أو تدير ظهرك إلى المشاركين
- حافظ على انتباه المشاركين عن طريق:
  - تغيير إيقاع العرض من فبرة إلى أخرى
  - عمل شيء مختلف كل سبع دقائق على الأقل مثل توجيه أسئلة أو عد المشاركين أو استكمال تعبئة استبيان أو العمل في مجموعات

[18] ص ١٤١

- غير من نغمة صوتك بصوت عال و بصوت منخفض أو سريع عن قصد
- التأثيرات على تعابير وجهك و إشاراتك
- استعمال الإشارات بطريقة مناسبة

- تحرك داخل القاعة و اقترب من المشاركين عندما يوجهون سؤالا إليك إن بقاءك خلف المنصة الرئيسية سيبني حاجزا بينك و بين المستمعين
- انتزع انتباه المشاركين
  - تحد المشاركين مبتدئا بواحدة من الخمس دبليو
    - من who يريد أن
    - ماذا What يكون الواحد
    - متى When كانت آخر مرة أنت
    - أين Where أحسن مكان أنت
    - لماذا Why هذا
    - كيف How تستطيع
  - اذكر إحصائيات تصدم المشاركين أو تأخذ موقفا مثيرا للجدل
  - ابدأ بالفكاهة فقط إذا كنت تجيد حكاية النكات و إذا كانت القصة مناسبة للموضوع ستزيد النكتة الرديئة من التوتر داخل القاعة ومن إخراجك أحسن أنواع الفكاهة هي القصة التي تسخر من نفسها مثل هذه القصة لا تسلي المشاركين فحسب بل تنمي التراب بينهم طالما أنك توحي لهم بأنك طبيعي عندما تقصها عليهم لا تقل نكتة جارحة
- استعمل الإشارات لتزيد فعاليتك
  - افتح ذراعيك للمشاركين في الحالات المناسبة كأنك تحتضنهم
  - اترك ذراعيك للمشاركين في الحالات المناسبة كأنك تحتضنهم اترك ذراعيك على الجانب عندما لا تستعملها في التعبير و الإشارة
  - أبق على الإشارة بالذراع بين خصرك و كتفك
  - تجنب الإشارات السريعة و المتشنجة لأنها تعطى الانطباع بعصبيتك
  - نوع إشاراتك لتناسب رسالتك فإشارة الواحدة باستمرار ستصرف المشاركين عن التركيز في الاستماع إليك
  - لا تكثر من الإشارات حتى لا تفقد أثرها
- استعمل أكبر عذر ممكن من المساحة أمام المشاركين تجنب الوقوف خلف المنصة

- أشرك المستمعين أجر تصويتا أو اطلب و جهات نظر أو اكتشف إذا كان كل مشارك متابعا للمثال الذي تعطيه سيوضح التفاعل مع المشاركين أنك مهتم بآراء المشاركين و لديك الرغبة في الاستماع إليها
- طور الاستيعاب و رغبة المشاركين
  - o تبادل القصص لتوضيح النقاط الهامة الناس يتصورون القصة و يتذكروها
  - o استعمل التشبيه مثال إن العمل بدون أهداف يشبه السفر بدون خريطة
  - o استعمل الاستعارة إن قولك رجل المبيعات ذاك أشبه بالثعلب
- استعمل الأشياء المنظورة لإضافة الأثر على عرضك ارفع بعض المقالات أو الكتب أو المجلات عندما تقتبس من خبراء معروفين لدعم الأثر عل المشاهدين
- استغل صوتك في "إضافة الأثر على المستمعين
  - o غير نغمة الصوت تحدث بسرعة أو ببطء بصوت عال أو بصوت عال أو لفترات قصيرة
  - o من ناحية اغمر تحدث بصوت أعلى مما تتحدث بصمت أعلى مما تتحدث به عادة
  - o اصمت قبل أو بعد فكرة رئيسية
  - o اصمت قليلا إذا لم تكن متأكدا مما ستقوله لتجمع أفكارك بدون أ، تقول أمم أو آآ

معايير التدريب الناجح : العشرة الأوائل[19]

إن تكلفة التدريب عالية إلا أن عائده سيرتفع كثيراً إذا وضعت المبادئ البسيطة التالية في الاعتبار:

١- اربط كل التدريب بأهداف المنشأة.

يجب أن يشار إلى رسالة المنشأة في بداية كل دورة وتتم مراجعتها في نهاية الدورة للتأكد من أن المهارات التي تم اكتسابها ستجعل المدرب قادراً على المساهمة المباشرة في تحقيق هدف المنشأة العام.

٢- احصل على التزام ومشاركة الإدارة التنفيذية.

يقدم المدراء المشرفون المكافآت والعقوبات التي تبعث إشارات تخصص ما هو مهم وما هو غير مهم. ويمكن أن يبرهنوا على التزامهم بالتالي:

- افتتاح الدورات التدريبية.
- وجودهم في نهاية الدورة.
- المتابعة مع المشاركين للتأكد من أنهم يطبقون المهارات الجيدة.
- حضور دورات مع موظفيهم.
- مكافأة الموظفين الذين يطبقون مهارات جيدة.
- ممارسة المهارات بأنفسهم.
- تحديد المهارات في أهداف الموظفين لتضمن في العروض الدورية.

٣- درب عدداً مهولاً من الناس.

كلما كانت الدورة مهمة احتاج الناس للمشاركة فيها إن إرسال أغلب الموظفين إلى دورات برنامج تدريبي يعطي رسالة قوية عن أهمية البرنامج وإذا بدأت أغلبية هؤلاء الناس في تطبيق المبادىء الرئيسية التي تعلموها فستبدأ ثقافة المنشأة في التغيير.

٤- قس وقيم النتائج.

يجب أن تحقق أي مصروفات عائد وتحتاج برامج التدريب أن تثبت قيمتها للمنشأة إثر تقييمها سيقود القياس دون شك إلى أداء متطور حيث يتم تحليل النتائج عن فرص للتطوير.

٥- حافظ على التركيز على العملاء.

لا تستطيع أي إدارة أن تعمل في فراغ وما لم تتم تلبية احتياجات العملاء بشكل ثابت فان سمعة برامج التدريب ستتدهور ويقل الإقبال عليها ويتوقع العملاء الداخليون التعامل مع احتياجاتهم بمهنية وبسرعة وإذا تم عكس تكلفة البرامج إليهم فإنهم يتوقعون أن تكون تلك التكاليف تنافسية.

[19] ص ١٧٩

٦- طبق ممارسات متميزة لتعليم الكبار.

يرغب الكبار بأن يعاملهم المدربون كأنداد لهم سواسية فهم يتمنون التدريب الذي يكون لهم فيه قدر جيد من السيطرة وأنهم يستشارون بخصوص المحتوى والعملية وأنهم يعملون في بيئة آمنة وان لديهم الفرصة ليستمتعوا بأنفسهم.

٧- استعمل أحسن الموارد.

يحتاج المديرون كجزء من الالتزام لجعل التدريب فعالاً أن يستعملوا أكثر الموارد المتاحة فعالية قد تكون هذه الموارد متوفرة محليا ولكنها في اغلب الحيان يوفرها متخصصون من خارج المنشأة لا فائدة من تنفيذ دورة تصميم داخلية إذا كانت كل مصداقيتها ستنهار بسبب سوء التنفيذ.

٨- ركز على التدريب الواقي.

يجب على التدريب ليكون فعالا وان يكون عمليا وملائما لتحديات البيئة التي سيعود إليها المتدربون يجب من هذا التدريب إلى ابعد الإمكانيات والتفكير العميق بل يتعدى ذلك إلى مساعدة المتدربين لتطوير الأداء اليومي

٩- اعمل داخل حدود القيم المنشاة.

يجب أن تمارس بواسطة الذين ينفذون التدريب أن إظهار الاحترام للناس ومعاملتهم بالتساوي والاستعداد والاستماع ومعاملتهم مثل الكبار والسعي الحثيث للتميز تمثل القيم التي لو تركت في المقاعد الخلفية ستقود إلى الفشل.

١٠- أشرك مجموعة التدريب المستهدفة والمديرين في تصميم البرنامج.

إن إشراك عينة من المشاركين قبل الدورة سيؤكد على أن هناك:

- اتفاقا على المحتوى.
- حماس للبرنامج.
- بعض الملكية المشتركة لتحقيق نتائج ناجحة.

بناء الفريق بين المشاركين في قاعة التدريب[٢٠]

ستؤثر الدرجة التي يشعر بها المشاركون بالارتياح والاعتماد على المشاركين الآخرين في دورة تدريبية كثيرا في درجة المناقشة وجودة النقاش وفرصة المتابعة والاتصال الشبكي بعد الدورة لمناقشة نتائج التدريب بصرف النظر عن معرفة المشاركين لبعضهم البعض هناك أساليب عديدة يمكن أن ننشئ ظروفا لديناميكية فعالة للفريق

- وزع المشاركون في ثنائيات واطلب من كل واحد منهما تقديم نفسه للآخر
- أضف بعض المعلومات غير الرسمية إلى المقدمة (مثل الشخصيات المشهورة التي قابلها / قابلتها المشارك المشاركة)يميل الناس إلى تذكر هذه المعلومات أكثر من العناوين والتجربة
- أجر بعض البحوث عن خلفيات العمل و مستوى الخبرات قبل التدريب . ركز على أوجه الشبه بين المشاركين في المقدمات التي بدأ بها التعليق
- كرر المقدمات غير الرسمية بعد فترة الغداء مع موضوع آخر (مثل قصة أسوأ رئيس)
- اجمع عدد سنين الخبرة في العمل للمشاركين في القاعة . هذا يؤكد الكل بدلا من الأجزاء
- غير تكوين المجموعات الصغيرة أثناء اليوم التدريبي لإحداث أكبر قدر من التفاعل
- وزع كروت تهنئة (برفو)يمكن أن يعطيها المشاركون لبعضهم عندما يقدم أحدهم اقتراحا مفيدا أو إجابة ثاقبة
- أطلب من المشاركون الجلوس حول ماصات صغيرة ومستديرة لتشجيع النقاش و العمل كفريق
- أشرك المشاركون في تحديد أوقات الراحة وترشيح مطاعم وتحديد حوافز للمشاركة النشطة
- امنح جائزة مثل كتاب إداري حديث للمشارك الذي يأتي بأكبر القفشات في تطبيق المبادئ التعليمية التي تم التدريب عليها
- خذ صورة فوتوغرافية للمشاركين ووزعها على كل المشاركين بعد نهاية الدورة
- وزع عناوين وأرقام هواتف المشاركين على كل مشارك في المجموعة
- اطلب من المشاركين التوقيع على شهادة كل منهم
- كم حساسا تجاه المشاركين الذين لا يساهمون ويبعدون أنفسهم عن المجموعة . تحدث معهم أثناء فترة الراحة للتعرف على أسلوبهم و استفد من هذه المعلومات لتساعد في إشراكهم في النقاش داخل القاعة
- استعمل أدوات التقييم الذاتي قبل و أثناء الدورة وعلق على مضمونها العام . أبرز ما هو مشترك في المجموعة وليس على الاختلافات

---

[20] ص ١٨٦

- اعرض شريط فديو يحتوي على فقرات فكاهية . إن البهجة الجيدة تقضي على التوتر
- تجنب فوق كل ذلك احتمال توحد المجموعة ضد أحد المديرين الغير منظم وغير المهني

المدربون :الأفكار العشر المفيدة

سيؤكد تركيزك على المهمات الرئيسية نجاحك في قاعة التدريب

١. التزم بتنفيذ الأجندة (جدول العمل)

أي إنسان يحتاج إلى خطة تمثل الأجندة خريطة الطريق

التي تقودك إلى تحقيق أهدافك التدريبية ناقش الأجندة واستعرضها وحدد الوقت لكلك جزء فيها اسر إلى مكانك من وقت إلى آخر

٢. ركز على الأهداف التدريبية.

ركز على الكرة إذا سمحت للدورة أن تحيد عن الطريق بعيدا ولفترة طويلة فانك ستخيب آمال المشاركين لا ينتج عن عدم استعمال الأدوات في أداء الوظيفة تحسينات في الأداء يمكن قياسها وهي أهم مؤشر للنجاح

٣. درب الكبار على أساس أنهم كبار

لقد مضت أيام "اعرض واشرح". انك تحتاج أن:

- تتحدى المشاركين فكريا
- تحترمهم
- تسمح لهم بالتأثير على المحتوى وسير عملية التدريب
- تعطيهم فرصة التعلم بواسطة الاكتشاف الذاتي
- توفير جو تعليمي آمن
- تعطي تغذية راجعة بطريقة مهنية

٤. أكد على المساواة في المشاركة

من السهل أن تسمح للقلة من الواثقين في أنفسهم أن يسيطروا على المناقشات ولكن باستطاعتك التأكد من أن الوقت يستغل بطريقة متساوية

- وجه أسئلة تدور على المشاركين وبذلك تعطي أي مشارك فرصة التعليق واحدا تلو الآخر.
- تجنب النظر إلى المشاركين الذين يودون السيطرة على النقاش .
- وجه إلى المشاركين الهادئين أسئلة مباشرة
- اشعر الناس بطريقة خصوصية عن ميولهم في السيطرة على النقاش اطلب مساعدتهم في جذب الآخرين إلى النقاش اشكر الناس على استعدادهم للمساهمة في النقاش

٥. تعامل مع السلوك غير السوي

لا تخلو دورة تدريبية من وجود شخص واحد على الأقل ليست لديه الرغبة أو عدواني أو منطو . يمكن تجاهل هذه السلوكيات ولكن على حسابك تدخل في كل الحالات عندما يؤثر السلوك على الآخرين في الدورة .

- تحدث إلى شخص
- أشعر الشخص باهتمامك بسلوكه
- ركز على المشكلة لا تهاجمه شخصيا
- استمع إلى شكاواه
- أعرض مساعدتك طالما أنك تستطيع السيطرة على المشكلة
- أطلب من الشخص التعاون بالإشارة إلى نضجه

٦. أعط أحسن ما عندك

للناس توقعات عالية من تنفيذ التدريب يجب أن تعطي ١٠٠ % من حماسك ومعرفتك قد يقدرها المشاركون وبالرغم على ذلك لم تسر الأمور كما خططت وحاولت معالجة الموقف

- لا تعتذر عن أي إخفاقات ربما لا يشعر المشاركون بوجود أي مشكلة
- كن حازما في تعاملك مع المشكلة . إن ضعفك وعدم حسمك للأمور من ناحيتك سيزيل ثقة المشاركين في البرنامج.

٧. راجع الأجندة ((جدول الأعمال))

في نهاية كل يوم أو بداية اليوم التالي راجع ما غطيته من مواد. يمكن عمل إذا طريق :

- ملخص مختصر تقدمه أنت
- سؤال المشاركين تباعا أن يذكروا شيئا واحدا وجدوه مفيدا حتى ذلك الوقت.

٨. استمع للمتدربين

لا تعمل في فراغ أبدا . إنك تتجاهل المشاركين على حسابك الخاص :

- استمع إلى ما يقولونه وكيف يقولونه.
- لاحظ لغة الجسم . تشمل الإشارات السلبية التالي:
  - ü دورات العيون

- ü تجنب النظر إليك
- ü الأرجل والأيدي المخلوفة
- ü وضع الذراعين خلف الرأس والميل إلى الوراء
- ü مغادرة الغرفة باستمرار

- عندما تلاحظ مشكلة استمع للأسئلة حتى تستطيع الإجابة عليها كاملة . يمكنك عمل ذلك على أحسن وجه بواسطة:
  - ü إعادة صياغة الأسئلة لتؤكد فهمك لها.
  - ü لا تشغل بالك بالتصدي لها بعنف ولا حتى بفكرة جيدة إذا كان أحدهم يتحدث

٩. وفر جوا آمنا

يحتاج المتدربون إلى ممارسة المهارات قبل أن يطبقوها في بيئة العمل . يمكن توفير جو آمن عن طريق:

- استعمال الفكاهة والسخرية الذاتية
- التركيز على أهمية التعلم من التغذية الراجعة
- تكون نموذجا لدور تلعبه ثم تطلب تغذية راجعة عما فعلت
- عمل عقودات للتعلم تركز على أهمية مساعدة كل مشارك للآخر عن طريق التغذية الراجعة

١٠. استمتع بنفسك

يتعلم الناس أكثر عندما تكون البيئة مريحة وهم مستمتعون بأنفسهم . هذا لا يصرف الناس عن المهمة التي هم بصددها . يمكنك المساعدة بوضع ابتسامة على وجه المشاركين بواسطة:

- قول نكات مناسبة
- الضحك على نفسك
- شرح النظرية بقصص مسلية
- استعمال نشاطات (تمارين) قصيرة مبهجة
- المحافظة على إيقاع عالٍ

دورات تدريب المدربين[21]

بصرف النظر عما كنت مدربا من الخارج أو مدربا مهنيا من الداخل المنشأة فأنت ربما تدرب آخرين من وقت إلى آخر في تنفيذ بعض الدورات بغرض زيادة عدد المدربين الموجودين لتنفيذ البرنامج الهامة

هناك ثلاث مسئوليات هامة لدورات تدريب المدربين

١. اختيار المشاركين
٢. إعداد المادة التدريبية
٣. تنفيذ الدورة

اختيار المشاركين

- ابحث مع المديرين عن مرشحين من الموظفين الذين لديهم خبرة في تقديم العروض أمام مجموعات ولديهم خبرة في تقديم العروض أمام مجموعات و لديهم المعرفة بالموضوعات و يعتبرون أبطالاً يحتذى بهم
- اجر مقابلات مع المدربين المحتملين لتتعرف على أسلوبهم والتزامهم نحو التدريب. وأنه أسهل أن تخيب ظن مدرب واحد (بألا تختاره) من أن تخيب ظن المتدربين الذين تتم المساومة على تدريبهم باختيار مدرب غير كفء
- لا تستبعد مرشحين ليست لديهم خبرة سابقة في التدريب فكر في خبراتهم الأخرى التي ربما يكون لها صلة مثل العروض في البيع و العلاقات الاجتماعية و خبرتهم في ترؤس الاجتماعات

إعداد المواد

- يجب أن يحتوى ملف المدرب على التالي:

١. دليل مكتمل للمشاركين \مذكرات شاملة للمدرب
٢. إرشادات ومقالات عن أساليب التدريب الفعال
٣. مجموعة متكاملة من الشفافيات
٤. مجموعة من انسخ ثم الأشرطة التي تستعمل في الدورة
٥. استمارة تقييم الدورة

[21] ص ٢٠٦

- لكي تجعل دليل المدرب سهل الاستعمال .

١. استعمل الرموز لتدلك على الورقة السبورية الشفافيات و المذكرات الموزعة حسب تسلسل استعمالها في الدورة
٢. استعمل الجزء الأيمن من الدليل للمادة المطبوعة واترك الجزء الأيسر لكتابة المذكرات و التعليقات
٣. رتب نسخ الشفافيات و المذكرات الموزعة حسب استعمالك لها في الدورة حتى لا يضطر المتدربون إلى تقليب الصفحات أماماً و رجوعا عند استعمال المرشد
٤. اذكر الإجابات المحتملة في كل التمارين واجعل الكشف شاملا قدر الإمكان
٥. أضف المعلومات والبيانات المساعدة التي تساعد المدربين في التعامل مع مبادئ التدريب التي ربما تبدو صعبة عليهم
٦. اطبع الدليل في شكل جذاب قدر الإمكان واستعمل الحروف البارزة حتى يراها المدرب بسهولة من مسافات بعيدة
٧. استعمل الألوان المختلفة لتبرز دور المدرب ونشاطات المشاركين
٨. استعمل فواصل واضحة لكل درس أو تمرين

تنفيذ الدورة

- راجع الأهداف التدريبية الرئيسية والناتج المتوقعة بطريقة غير رسمية مع المشاركين قبل قراءهم للدليل
- ناقش تجربة المجموعة كمتدربين أحسن و أسوأ تجربة كوسيلة لمعرفة تصور المتدربين
- راجع الدليل و الدروس في جرعات سهلة الاستيعاب والهضم و قدم تعقيبك للمدربين بعد كل جزء
- نفذ كل التمارين ولعب الأدوار حتى يتعرف المدربون على إثرها
- بعد مراجعه شامله للمدربين اطلب من المدربين تنفيذ بعض الأجزاء أمام المجموعات
- كن ايجابيا على المدربين بانفراد أسلوبهم
- عقب على كل مدرب بانفراد عن أسلوبه وفنياته.
- سجل بعض الدروس واسمح للمدربين بالإطلاع على أدائهم ومراجعته
- راجع استمارات التقييم لدورات سابقة مع المجموعة من أجل فهم بعض الاهتمامات الهامة وإشراقات الدورات السابقة
- خصص خطا ساخنا للمدربين ليتصلوا بك في الحالات الاضطرارية أثناء تنفيذهم للدورة.
- أرسل التحديثات والتعديلات وبعض الأفكار المفيدة للمدربين أثناء تنفيذ الدورة.

- حضر كشفا بأسماء المدربين وتفاضل من يتصلون بهم حتى يمكنهم تبادل النصائح بينهم بعد تنفيذ الدورات كل على حدة.